



ANÁLISE DO CONHECIMENTO CRÍTICO NA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO PELO SEBRAE

MENDES, Pedro Pessoa¹; CAVALCANTE JUNIOR, José Ribamar²; URBINA, Ligia Maria Soto³; PACHECO, Wendell Soares⁴

¹ Mestrando Profissional em Produção, Instituto Tecnológico de Aeronáutica, pedropessoa@j@gmail.com

² Departamento de Gestão e Apoio à Decisão, Instituto Tecnológico de Aeronáutica, ligia@ita.br

³ Mestrando Profissional em Produção, Instituto Tecnológico de Aeronáutica, ribamarjunior13@gmail.com

⁴ Mestrando Profissional em Produção, Instituto Tecnológico de Aeronáutica, wspacheco@gmail.com

Resumo: *O Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) foi criado para oferecer orientação técnica para pequenos negócios na área de gestão e empreendedorismo, desdobrando-se no território brasileiro em uma extensa rede de Unidades que compõem o Sistema SEBRAE. O objetivo deste trabalho será apresentar o diagnóstico realizado neste sistema no tocante às práticas de Gestão de Conhecimento utilizadas para disseminar, garantir e divulgar os conhecimentos existentes em sua organização. A partir de um trabalho desenvolvido pelo SEBRAE com a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) foram apresentados os principais conceitos a serem adotados na definição de uma política nacional de gestão do conhecimento. Foram resgatadas contribuições teóricas sobre a gestão das empresas que as práticas relativas a gestão do conhecimento estejam articuladas, com uma orientação na melhoria do desempenho de seus processos internos e focadas na melhor performance dos produtos e serviços ofertados ao cliente. Por último, concluiu-se que é necessário um aprofundamento da discussão dos conhecimentos críticos da empresa, discutindo-se quais são as temáticas de maior relevância para os pequenos negócios, quais são as práticas observadas no Sistema SEBRAE nestes conhecimentos específicos e qual o fluxo para disseminação do conhecimento ideal a ser adotado.*

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Conhecimento crítico, Pequenos Negócios, SEBRAE.

CRITICAL ANALYSIS OF KNOWLEDGE IN PROMOTING INNOVATION BY SEBRAE

Abstract: *The Brazilian Service of Support for Micro and Small Enterprises (Sebrae) was created to provide technical guidance to small businesses in the area of management and entrepreneurship, unfolding in Brazil in an extensive network of units that make up the SEBRAE System. The objective of this study is to present the diagnosis made in this system with regard to knowledge management practices used to disseminate, safeguard and disseminate existing knowledge in your organization. From a work by SEBRAE with the Brazilian Society of Knowledge Management (SBGC) were presented the main concepts to be adopted in the definition of a national policy for knowledge management. theoretical contributions were rescued on the management of companies that practice for knowledge management are articulated with guidance on improving the performance of its internal processes and focused on better performance of the products and services offered to the customer. Finally, it concluded that a further discussion of critical knowledge of the company is necessary, discussing what are the issues most relevant to small businesses, which are the practices observed in the SEBRAE system in these specific knowledge and which flow to dissemination of knowledge ideal to be adopted.*

Keywords: Knowledge management, Critical knowledge, Small Business, SEBRAE.

1. Introdução

O Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) foi criado em 1972 com a missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios contribuindo para o país e fomentar o empreendedorismo. É um serviço social autônomo brasileiro, parte do intitulado Sistema S (conjunto de instituições ligadas a instituições profissionais).

O SEBRAE é constituído em uma estrutura descentralizada, composta por uma unidade nacional definidora de diretrizes estratégicas e normativos internos, vinculada a unidades estaduais com autonomia operacional, que têm como missão “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional.” Este sistema desenvolve soluções que incluem a “educação empreendedora; capacitação dos empreendedores e empresários; articulação de políticas

públicas que criem um ambiente legal mais favorável; acesso a novos mercados; acesso a tecnologia e inovação; orientação para o acesso aos serviços financeiros” (SEBRAE, 2016).

A atuação do SEBRAE consiste principalmente na oferta de soluções como orientações técnicas, cursos, oficinas, palestras, seminários, consultorias, missões técnicas, participação em feiras e ferramentas de acesso ao crédito, tecnologia e mercado. Seus conteúdos são categorizados em temáticas referentes a empreendedorismo, planejamento, finanças, mercado e vendas, inovação, cooperação, pessoas, organização, e leis e normas.

Na sua estratégia de valor, portanto, o conhecimento assume papel fundamental, dada a sua necessidade de gerar conhecimento sobre e para os pequenos negócios. Neste sentido, a gestão do conhecimento assume um papel central no funcionamento da organização. Contudo, apesar da importância do conhecimento em sua proposta de valor, não existe uma sistemática implantada no SEBRAE para coordenação e integração das diversas iniciativas de gestão de conhecimento que têm emergido, mas que permanecem isoladas em suas unidades. Nesse contexto, o SEBRAE e a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) fizeram um diagnóstico da situação da gestão do conhecimento no âmbito da rede SEBRAE, para iniciar a jornada na direção de um sistema de GC.

Assim, o objetivo desse trabalho é analisar, a partir do diagnóstico da gestão do conhecimento realizado pelo SEBRAE e a SBGC, as principais implicações nas estratégias para promover a inovação aos pequenos negócios desse Sistema SEBRAE, com desdobramentos em seus canais, soluções e atores. Espera-se, assim, contribuir para o avanço das discussões acerca da implementação de uma política de gestão do conhecimento diretamente relacionada ao valor entregue ao seu cliente.

O conhecimento é o principal ativo que as unidades utilizam, uma vez que elas adquirem, transformam e fornecem conhecimento para seus clientes, na forma de soluções que atendem suas necessidades. Portanto, a pesquisa e o debate sobre o melhor aproveitamento deste capital podem contribuir de forma significativa para a melhoria da eficiência de seus serviços e, conseqüentemente, para o cumprimento de sua missão institucional.

2. Referenciais teóricos

A construção do conhecimento é uma prática permanente dentro das organizações. Para aproveitamento desse capital gerado, é necessário que as organizações definam métodos e sistemas de aprendizagem organizacional, construindo dinâmicas para facilitar e/ou estimular

a troca de conhecimento entre indivíduos ou grupos dentro da organização (Aavi e Leidner apud Zablit, 2015). Existem, portanto, dois momentos em que a criação e exploração do conhecimento podem ocorrer: quando os indivíduos socializam conhecimento e quando o conhecimento é criado a partir de uma competição, tanto entre indivíduos quanto por equipes. (March apud Zablit, 2015)

Segundo Cardoso, Alvarez e Caulliraux (2002), em gestão empresarial, o termo conhecimento para as organizações tem sido empregado muitas vezes para referenciar tanto a sapiência do ser humano quanto as informações que, estando disponíveis de forma inteligível aos seres humanos, podem ser convertidas em saber.

Assim, segundo Cardoso (2003), a Gestão do Conhecimento diz respeito a um conjunto de práticas gerenciais que buscam incrementar a produtividade dos ativos de conhecimento que são utilizados nos principais processos ou projetos da organização. Estrategicamente, estas práticas devem estar articuladas entre si e ser orientadas à obtenção de melhorias de desempenho nos seus produtos, projetos e processos.

Assim, o SEBRAE (2016b) adota uma definição na qual o conhecimento é “aquele que representa a compreensão de situações e de temas ou o domínio de técnicas e habilidades, adquiridos por meio de experiência, observação e/ou processos educacionais”. Este pode ser apresentado de forma explícita, ao se materializar em apresentações ou depoimentos, ou de forma tácita, ao ser utilizado na tomada de decisões ou execução de tarefas. (SEBRAE, 2016)

Desta forma, também definiram-se os conhecimentos críticos como “conhecimentos necessários para se produzir os resultados almejados no âmbito da organização, departamento, equipe ou indivíduo.” Sua criticidade foi abordada pela relevância de sua finalidade, nível de domínio e grau de acessibilidade para os atores envolvidos nos sistemas internos da organização. (SEBRAE, 2016)

O desafio está na geração de um fluxo eficiente de conhecimento. Davenport e Prusak (2000) destacaram os três obstáculos na dinâmica de transferência de conhecimento dentro das organizações: falta de clareza, por parte da organização, de quem sabe o quê; desequilíbrio na oferta de conhecimento dentro da organização, gerando assimetria de conhecimento; e a tendência das pessoas a consumir conhecimento dos seus pares mais próximos e não daqueles que são a referência em determinado conhecimento.

Neste sentido, a gestão do conhecimento é compreendida como um processo de gestão dos processos de conhecimento, com o intuito de gerar valor para os atores envolvidos, gerando

valor para a tomada de decisão. Chega-se, então, ao conceito de Gestão do conhecimento: “gestão intencional e sistemática de processos de conhecimento, com o objetivo de contribuir ao propósito da organização e gerar valor para as partes interessadas”. Estes processos possuem atividades como aquisição, criação, compartilhamento, disseminação, entre outras. (SEBRAE, 2016)

3. Metodologia

O SEBRAE iniciou sua estratégia nacional de gestão do conhecimento em 2013, com a realização de um encontro nacional de Gestão do Conhecimento que contou com a participação de técnicos do Sistema SEBRAE. Como resultado destas discussões, foram definidas algumas ações importantes para elaboração de uma integração dos diversos projetos que tangenciavam o tema da gestão do conhecimento. Para organização dos trabalhos foi criado um comitê gestor com a participação de representantes das cinco regiões do país, oriundos dos seguintes departamentos: SEBRAE/MT, SEBRAE/MG, SEBRAE/PA, SEBRAE/PR, SEBRAE/RJ, SEBRAE/RN e SEBRAE/SC.

Após este encontro, foi realizada a contratação da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) para realização de um diagnóstico da gestão do conhecimento do SEBRAE, construindo um mapa do contexto do Sistema SEBRAE em relação a temática, análise dos principais conhecimentos críticos e definição de diretrizes que permitiriam o desenvolvimento de uma política nacional de gestão do conhecimento.

Foi necessário, portanto, construir um modelo que representasse os conhecimentos críticos da organização, que se manifestam em fluxos existentes entre as unidades e SEBRAE, além de transitar entre as organizações, parceiros e clientes. O objetivo se torna, assim, ampliar a eficiência desse processo com base na eficiência em que a dinâmica de transição desse conhecimento ocorre internamente, sempre com a perspectiva de geração de valor para seus clientes.

Desta forma, foi realizado um diagnóstico sobre as práticas existentes de gestão do conhecimento na organização, a partir dos conhecimentos considerados críticos, e do grau de maturidade neste processo. Assim, foram realizadas entrevistas entre os participantes do comitê gestor, além de uma pesquisa eletrônica encaminhada para os demais SEBRAE Estaduais.

Foram considerados, neste diagnóstico, três fatores principais: Identificar a existência de práticas de gestão do conhecimento e nível de estruturação interna; Compreender quais são os

conhecimentos mais relevantes para o negócio do SEBRAE e para cada uma das unidades envolvidas; e Analisar as condições do ambiente para compartilhamento do conhecimento.

Na construção do modelo de gestão do conhecimento do SEBRAE foram utilizados os modelos de maturidade do *European Committee for Standardization*, do *World Bank* e da *American Productivity & Quality Center* (APQC). Além disso, foram aplicados conhecimentos acumulados pela Comunidade de Prática em Maturidade em Gestão do Conhecimento, liderada pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.

Foram identificados como dimensões dentro dessa temática: processos de negócio e de conhecimento, abordagens em gestão do conhecimento, métodos de apresentação, níveis de interação, etc.

Chegou-se, assim, ao Modelo de Gestão do Conhecimento SEBRAE representado na figura 1.

A gestão do conhecimento foi dividida, assim, em três camadas:

1. **Negócio:** processos intensivos em conhecimento cuja estratégia de gestão do conhecimento e organização dos conhecimentos críticos é percebida como uma atividade finalística. O conhecimento é o produto da empresa.
2. **Apoio ao Negócio:** as práticas de geração e disseminação do conhecimento focadas na gestão e operação do negócio da empresa, tendo o conhecimento como um insumo.
3. **Ambiente Facilitador:** envolvem todas as estratégias estruturantes para estruturação de modelos de gestão que disseminem a gestão do conhecimento.

Como resultado, foram observadas as práticas mais maduras em cada uma das organizações. Foram destacados os esforços realizados para intercâmbio de conhecimento, em especial no processo de interação com outras entidades na promoção do seu conhecimento para os pequenos negócios.

Observou-se, também, que a organização realiza grande esforço na condução desse tema, com centenas de ações neste sentido ocorrendo simultaneamente nas unidades, tanto na aquisição de conhecimento sobre quanto para os pequenos negócios, que podem ser considerados como sendo além dos necessários para aprimoramento de seus processos internos. Contudo, o conhecimento não se apresenta de forma estruturada, presente na maioria das vezes apenas com os colaboradores ou em arquivos isolados, sem uma sistemática de compartilhamento e/ou conservação.

Neste sentido, o diagnóstico aponta a necessidade de desconstrução de ilhas de conhecimento formada na instituição, gerando integração entre os diversos níveis da organização e entre as organizações parceiras para transformar este capital em valor para o cliente.

Figura 1: Modelo de Gestão do Conhecimento SEBRAE



Fonte: SEBRAE e SBGC (2015)

No estudo, ainda, foram identificados uma série de conhecimentos no sistema SEBRAE que foram classificados da seguinte forma:

1. **Conhecimentos para Pequenos Negócios:** todos os conhecimentos desenvolvidos para o cliente, buscando atingir o seu desenvolvimento sustentável e sua competitividade, através de produtos organizados principalmente em orientações técnicas, capacitações e consultorias.
2. **Conhecimentos sobre Pequenos Negócios:** por atuar em um segmento específico e se posicionar como uma instituição de referência nacional junto a este público, o SEBRAE desenvolve uma série de análises sobre a característica destes empreendedores, tanto do ponto de vista econômico (setor de atuação, tecnologias implementadas, demanda por serviços financeiros), quanto do perfil socioeconômicos desses empresários (cultura empreendedora, perfil acadêmico, dados sociais...)
3. **Conhecimentos organizacionais:** como todas as organizações, também gera conhecimentos específicos sobre o seu funcionamento, com história, normativos, produtos, resultados de estratégias, etc.
4. **Conhecimentos relacionais:** por atuar no fomento a uma rede focada no desenvolvimento de pequenos negócios e fomento ao empreendedorismo, possui uma série de conhecimentos relacionados aos demais atores deste ambiente de atuação, como parceiros, representantes de entidade, agentes de governo, etc.

Outro aspecto observado foi o nível de maturidade das iniciativas de gestão do conhecimento existentes nas organizações, onde foram abordadas as seguintes características:

- **Abordagens:** se a gestão do conhecimento é abordada através de codificação ou personalização.
- **Processos:** se o processo focava no desenvolvimento de conhecimento, na disseminação do conhecimento ou na garantia do acesso e pertinência do conhecimento existente.
- **Atuação:** se o conhecimento aborda o negócio da empresa, os aspectos de apoio a atuação organizacional ou a atuação no ambiente dos pequenos negócios.
- **Conhecimentos Críticos:** o conhecimento pode ser: para os pequenos negócios, sobre os pequenos negócios, organizacional e relacional.
- **Interação:** foram destacados os níveis de interação observados, podendo ser: indivíduo, equipe (mesma unidade), grupo (quando relacionado a um determinado tema), regional (dentro do mesmo SEBRAE), Institucional (dentro do Sistema SEBRAE), Interorganizacional (envolvendo parceiros e credenciados) e internacional
- **Formas de Apresentação:** os conhecimentos podem ser apresentados em: capacitações, um sistema informatizado intitulado “Comunidade de prática”, em conteúdos para uso externo, em documentos, em encontros e/ou reuniões, em *mailing*, em melhores práticas/lições aprendidas, em missões realizadas, em material multimídia, em palestras, no portal e tecnologia *web*, em processos definidos, em produtos/serviços e em projetos, contratos ou convênios.

Para a elaboração deste artigo, optou-se por aprofundar uma análise exclusivamente na dimensão da promoção da inovação no SEBRAE. Esta opção é baseada nas seguintes premissas: é um processo intensivo em conhecimento, tanto na sua execução como no valor entregue ao cliente; é uma prioridade do SEBRAE, com investimentos significativos em recursos, colaboradores e infraestrutura disponível; ter uma dinâmica totalmente descentralizada e territorial, demandando um processo de gestão do conhecimento complexo.

O primeiro resultado observado é apresentado na figura 2.

Podemos observar que, entre os 6 conhecimentos críticos apresentados no diagnóstico, um é “Inovação e tecnologia”. Cabe destacar, contudo, que os conhecimentos “Produtos e serviços SEBRAE”, que apresentam soluções de inovação, e “Sustentabilidade para Pequenos Negócios”, por possuir uma significativa sinergia com o conceito de inovação adotado, também merecem uma análise conjunta.

Figura 2: Conhecimentos críticos para pequenos negócios

Conhecimentos Para Pequenos Negócios	
1. Gestão de Pequenos Negócios	
Gestão de Pequenos Negócios	
Finanças para Pequenos Negócios	
Marketing para Pequenos Negócios	
Estratégia para Pequenos Negócios	
2. Mercados, Ambiente Econômico e de Negócios	
Ambiente econômico e de negócios	
Mercados dos Pequenos Negócios	
Tendências e cenários	
Acesso a mercados para Pequenos Negócios	
3. Legislação e Políticas Públicas p/ Pequenos Negócios	
Legislação dos Pequenos Negócios	
Políticas públicas para Pequenos Negócios	
4. Inovação e Tecnologia	
5. Produtos e Serviços Sebrae	
6. Sustentabilidade para Pequenos Negócios	

Fonte: SEBRAE e SBGC (2015)

Na figura 3 temos uma descrição dos conhecimentos sobre pequenos negócios.

Figura 3: Conhecimentos críticos sobre pequenos negócios

Conhecimentos Sobre Pequenos Negócios	
1. Empreendedorismo	
2. Público-alvo Sebrae	
Público-alvo Sebrae	
Realidade dos Pequenos Negócios	
3. Competitividade dos Pequenos Negócios	
4. Desenvolvimento Territorial	
5. Economia	
6. Estudos e Pesquisas	

Fonte: SEBRAE e SBGC (2015)

O SEBRAE opta, então, por não gerenciar os conhecimentos sobre tecnologia dos pequenos negócios (demandas tecnológicas, principais fatores de produção, patentes geradas...), tratando o tema como transversal aos críticos priorizados. Opta-se, assim, por manter o seu conhecimento baseado nos aspectos econômicos, sem se aprofundar nos conhecimentos técnico-produtivos, cuja *expertise* se mantém nas instituições de ciência e tecnologia.

Além disso, foram consolidados os conhecimentos críticos dos conhecimentos organizacionais, apresentado na figura 4.

Como pode-se observar, dos conhecimentos próprios do SEBRAE a inovação é vista como um dos campos com práticas de gestão do conhecimento, demonstrando a existência de um processo de alinhamento do conceito adotado pela instituição entre as instituições e unidades. Novamente cabe destacar a existência do conhecimento “sustentabilidade”, que possui um grau de interação alta com o tema aqui trabalhado.

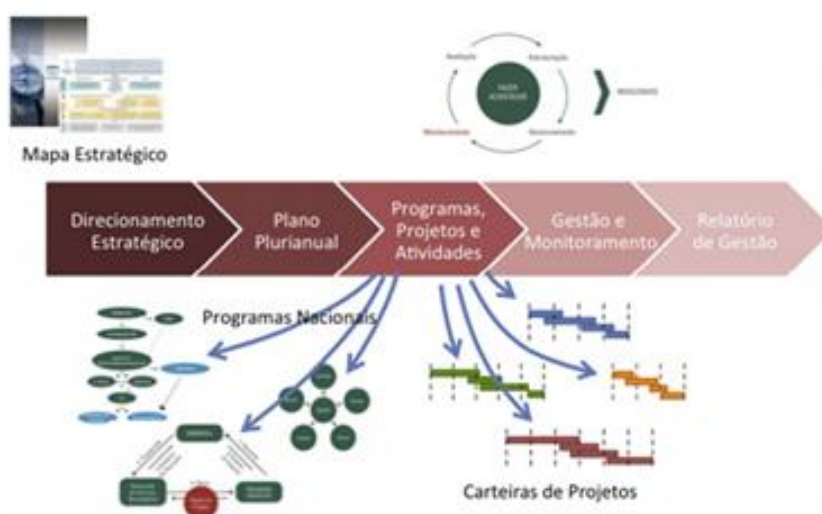
Figura 4: Conhecimentos críticos dos conhecimentos organizacionais

Conhecimentos Organizacionais	
1. Estratégia Sebrae, Programas e Projetos	
	Estratégia Sebrae
	Gestão de projetos
	Gestão estratégica
	Planejamento
	Indicadores de desempenho
	Gestão de resultados
	Sebrae: Programas e projetos
2. Sistema Sebrae	
	Sebrae: Normativos e Procedimentos
	Sistemas do Sebrae
	Sistema Sebrae
	Legislação aplicada ao Sebrae
3. Gestão, Finanças, Controle	
	Administração
	Auditoria
	Finanças e controladoria
	Gestão de contratos
4. Institucional	
	Sebrae: Institucional
	Ambiente institucional
5. Atendimento ao cliente	
6. Gestão de Processos	
7. Gestão de Pessoas e Educação	
	Educação e aprendizagem
	Gestão de pessoas
8. Desenvolvimento de produtos e soluções	
9. Gestão do Conhecimento	
10. Tecnologia da Informação	
11. Visão Sistêmica	
12. Sustentabilidade	
13. Inovação	

Fonte: SEBRAE e SBGC (2015)

Além disso, o diagnóstico abordou os fluxos de conhecimento existentes no SEBRAE, conforme demonstrado na figura 5.

Figura 5: Fluxos de conhecimento dos Programas

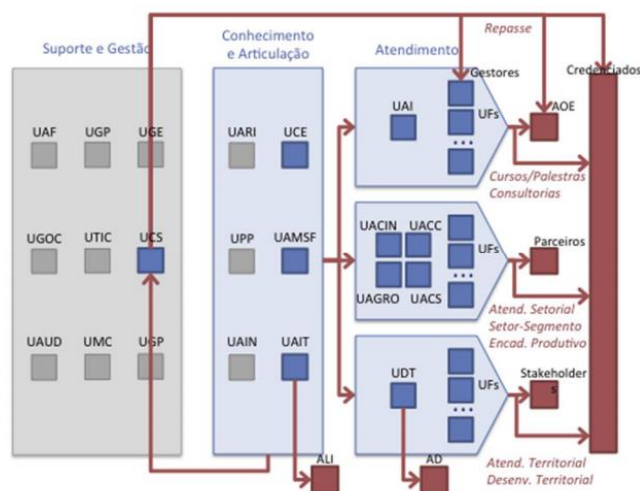


Fonte: SEBRAE e SBGC (2015)

O fluxo se inicia no mapa estratégico do SEBRAE que possui, entre outros, o objetivo estratégico de “Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios”, como um dos lavancadores da atuação do SEBRAE. No PPA, onde estão presentes as diretrizes para organização do planejamento, está descrito o limite mínimo de 20% do orçamento para ações de inovação e tecnologia.

Na definição dos Programas Nacionais, o SEBRAE apresenta duas estratégias: SEBRAEtec, um instrumento de extensão tecnológica que promove a aproximação dos institutos de inovação e tecnologia com os pequenos negócios, promovendo a transferência de tecnologia necessária para aprimoramento dos processos e produtos/serviços; Agentes Locais de Inovação (ALI), com agentes capacitados para entrar nas empresas e desenvolver a cultura da inovação nos ambientes internos, além de disponibilizar produtos ofertados pelo SEBRAE. Pela natureza desses dois serviços, a intensidade de conhecimento (em fluxos no ambiente interno e entre entidades) é intensa. Outro elemento importante apresentado no fluxo é a importância da interação com as carteiras de projetos, buscando disseminar orientações sobre os Programas.

Figura 6: Fluxo de conhecimento de produtos

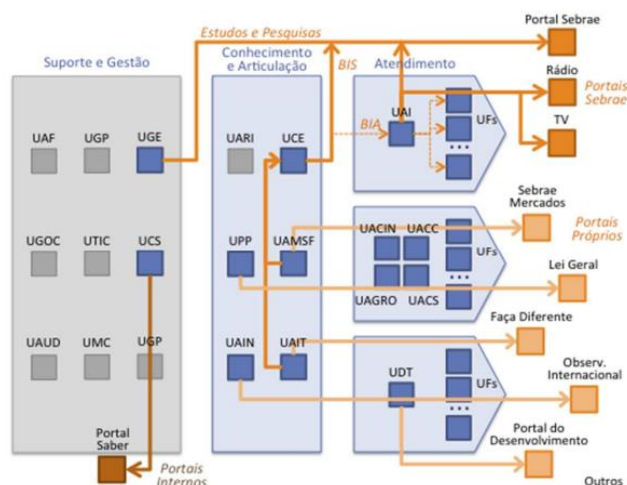


Fonte: SEBRAE e SBGC (2015)

A figura 6 apresenta um fluxo do conhecimento de produtos iniciado nas unidades de conhecimento e articulação que assumem o papel de desenvolvimento do conhecimento para pequenos negócios, disponibilizado na Universidade Corporativa SEBRAE (UCS). No caso dos conhecimentos de Inovação e Tecnologia, a Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia (UAIT) fornece, para além das Unidades de Atendimento (UACIN, UACC, UAGRO, UACS, UAI e UDT), os conhecimentos necessários sobre os produtos para os ALI.

O fluxo de conteúdo, apresentado na figura 7, mostra uma série de atores responsáveis, quase que isoladamente, por prover os conteúdos: Universidade Corporativa SEBRAE (UCS), a partir do portal Saber; A Unidade de Gestão Estratégica (UGE) que, com o apoio da Unidade de Capacitação Empresarial (UCE) e Unidade de Atendimento Individual (UAI) provêm estudos e pesquisas para o Portal SEBRAE; a Unidade de Políticas Públicas (UPP) provendo conteúdo para o portal da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa; a Unidade de Acesso a Mercado e Serviços Financeiros (UAMSF), a Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia (UAIT), a Unidade de Assessoria internacional (UAIN) e Unidade de Desenvolvimento Territorial (UDT) contribuem, respectivamente, para portal SEBRAE Mercados, blog Faça Diferente, Observatório Internacional e Portal do Desenvolvimento. A UAIT ainda tem a responsabilidade, junto com a UAMSF, de repassar os conteúdos para a UCE, que se torna responsável por consolidar e gerenciá-los nas plataformas BIA e BIS.

Figura 7: Fluxo de conteúdo



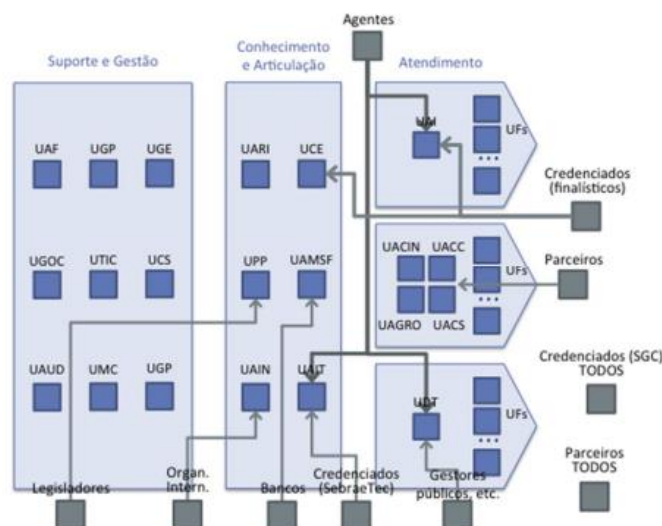
Fonte: SEBRAE e SBGC (2015)

Por último, a figura 8 demonstra os métodos de aquisição de conhecimento com os parceiros externos ao SEBRAE, sendo a UAIT um importante agente na sua recepção de conhecimento sobre relacionamento com agentes (ALI) e instituições de ciência e tecnologia (SEBRAEtec). Outro conhecimento relacionado a Inovação e tecnologia vem dos gestores públicos, tanto nas instituições de fomento de inovação quanto na oferta de orientações sobre normas técnicas cuja adequação dos pequenos negócios se torna obrigatória.

A análise desses fluxos, sob a ótica da inovação, demonstra que a importância dada pelo SEBRAE ao tema inovação está representado em seus processos, uma vez que a UAIT, ao

possuir uma considerável importância no papel institucional, assume um papel de liderança em relação aos fluxos sobre conteúdos e relacionamento.

Figura 8: Fluxo de conhecimento sobre relacionamentos



Fonte: SEBRAE e SBGC (2015)

No caso dos fluxos de conhecimento de produtos, assume um papel de difusor de conteúdos para os ALI, o que é diferente do comportamento desse processo em relação às outras unidades que concentram na sua contraparte estadual o relacionamento com os agentes externos.

4. Conclusões

A atuação do SEBRAE na promoção da inovação possuiu no processo de oferta de conhecimento para e sobre as pequenas empresas, além da transferência de conhecimento com outras instituições do sistema nacional de inovação, um papel fundamental.

Contudo, o diagnóstico realizado pelo SEBRAE com a SBGC demonstra uma atuação desorganizada, com excesso de ações no desenvolvimento de conhecimento, mas sem um sistema que direcione a disseminação das práticas observadas. A definição de uma política nacional que estabeleça uma sistematização e governança nesta direção se torna fundamental.

No caso das ações de promoção da inovação, chama a atenção à efetiva valorização dada por seus colaboradores e dirigentes ao tema, uma vez que é destacado de forma significativa como conhecimento crítico nas consolidações realizadas. Contudo, ainda não fica clara a diferenciação feita entre o tema e o conhecimento intitulado Sustentabilidade, uma vez que o diagnóstico não diferencia os conceitos no momento de realização da sondagem.

Outro dado observado é o tratamento transversal dado a este conhecimento quando organizados na perspectiva “sobre pequenos negócios”, com a temática sendo percebida dentro da perspectiva econômica.

Nos fluxos, contudo, pode-se observar uma participação da unidade responsável pela liderança no processo de geração e disseminação do conhecimento de inovação em todos os fluxos, permitindo desenvolver ações de gestão desses conteúdos e soluções. Propõe-se, porém, que no caso do conhecimento dos produtos SEBRAE seja alterado o recebimento de conhecimento dos ALI por parte da UCE, concentrando em uma saída única a orientação sobre seu portfólio.

Para novas pesquisas, propõe-se uma abertura por conhecimentos críticos das informações gerais obtidas no atendimento. Outra informação a ser abordada é a inclusão da efetividade do processo de descentralização de informações sobre produtos para os ALI, analisando as possíveis melhorias no fluxo de conhecimento sobre produtos. Por último, recomenda-se uma análise sobre o conteúdo Sustentabilidade e os possíveis ganhos no tratamento como parte do tema Inovação.

Referências Bibliográficas

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. *Knowledge Management Tools and Techniques Manual*. APO, 2010.

BRASIL, Lei Complementar n. 123, de 14 de dez. 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**; altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nºs 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

CARDOSO, V.C. **Método de gestão estratégica de conhecimento orientada por processos: como reforçar as capacitações a partir do desenvolvimento objetivo de conhecimentos**. Exame de qualificação de projeto de pesquisa de doutorado apresentado à Escola de Engenharia de Produção da UFRJ. Rio de Janeiro, 2003.

CARDOSO, V.C., ALVAREZ, R.R. & CAULLIRAUX, H.M. - **Gestão de Competências em Redes de Organizações: Discussões teóricas e metodológicas acerca da problemática envolvida em projetos de implantação**. ENANPAD. Salvador, 2002.

Gestão do Conhecimento no Sistema SEBRAE: Diagnóstico de Maturidade Mapeamento de Conhecimentos Críticos SEBRAE e SBGC, 2015 Disponível em <www.uc.SEBRAE.com.br>. Acesso em 21.05.2016

GÓMEZ-PÉREZ, A. et al. **Ontology Engineering: with examples from the areas of knowledge management, e-commerce and the semantic web**. London: Springer-Verlag, 2004.

MAYBURY, M. *Expert Finding Systems*. MITRE - Center for Integrated Intelligence Systems. Bedford, Massachusetts. 2006.

SARTORI, R. **Governança em agentes de fomento dos sistemas regionais de CT&I**. 2011. 227 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós- Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2011.

SCHREIBER, G.; et al. **Knowledge engineering and management: the commonKADS methodology**. Massachussets: MIT Press, 2002.

SEBRAE. **Diretrizes do PPA 2015-2018 e Orçamento 2015**. Brasília, 2014. Disponível em: http://www.SEBRAE.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/Anexos/mapa_estrategico_2022.pdf. Acesso em 19 jun. 2016.

_____, **Estratégia**. Brasília, 2015. Disponível em: http://www.SEBRAE.com.br/sites/PortalSEBRAE/canais_ad_icionais/conheca_estrategia. Acesso em: 20 jun. 2016.

_____, SEBRAE 2022 **Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE**. Brasília, 2014. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3f927133115c89f44a9fff7c7447f87e/\\$File/5569.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3f927133115c89f44a9fff7c7447f87e/$File/5569.pdf). Acesso em 19 jun. 2016.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **O que é gestão do conhecimento?** Blog SBGC, 2014. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/sbgc/blog/que-e-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

TODESCO, J. L. et al. A web tool for ontologies construction and documentation. In: International Conference on Information & Knowledge Engineering, 2009, Las Vegas. **Proceedings of The 2009 International Conference on Information & Knowledge Engineering**. 2009. v. 1. p. 86-92. Las Vegas: IKE 2009.